

NEMATERIJALNE NAGRADE I NJIHOV UTICAJ NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH

Tatjana Vidaković¹

Sažetak: *Uspjeh organizacije u savremenim uslovima poslovanja u velikoj mjeri zavisi od motivacije njenih zaposlenih. Produktivnost rada, ostvarene performanse, posvećenost organizaciji u direktnoj su vezi sa motivacijom zaposlenih. Pouzdani zaposleni, koji su zadovoljni poslom spremni su na veća zalaganja i efikasnije obavljanje radnih zadataka. Stoga, istražiti i utvrditi područja motivacije, postaju aktivnosti od izuzetne važnosti za menadžment preduzeća. Ljudi su različiti i imaju različite potrebe, interese i želje, svaki zaposleni ima svoj set motivatora i podsticaja. Njihovo poznavanje omogućava menadžerima izgradnju adekvatnog sistema nagrađivanja kojim će motivisati zaposlene i usmjeravati njihovo ponašanje ka što uspješnijoj realizaciji kako ciljeva organizacije, tako i individualnih ciljeva zaposlenih. Kako, u današnje vrijeme, na značaju sve više dobija zadovoljenje potreba samoaktualizacije i ego potreba zaposlenih, u radu su objašnjene neke od osnovnih strategija nematerijalnog nagrađivanja. Nematerijalne nagrade kao strategije motivacije predstavljaju pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane za novac ili druge oblike materijalnih kompenzacija. Riječ je o nefinansijskim oblicima nagrađivanja kojima se kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada, upravljanja, oblikovanja i organizovanja posla nastoji obezbijediti poželjno ponašanje zaposlenih.*

Cljučne riječi: *motivacija zaposlenih, upravljanje ljudskim resursima, nematerijalne nagrade.*

JEL klasifikacija: E 34, O 15

1 Magistar ekonomskih nauka, Slobomir P Univerzitet, Fakultet za ekonomiju i menadžment, Dobojo, e-mail: tvidakovic@hotmail.com

UVOD

Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva postojanje i primjenu cjelovitog sistema nagrađivanja, koji će u skladu s poslovnom strategijom organizacije, voditi motivaciji svih zaposlenih i podsticati ih na maksimalni angažman, stalan kreativni doprinos i identifikaciju s preduzećem. Koncipiranje i izgradnja jednog takvog sistema zahtijeva razumijevanje motivacije kao složenog mehanizma ponašanja pojedinaca. Čovjek se posmatra kao kompleksan psihološki sistem koji zahtijeva različite instrumente podizanja motivacije. Ljudi su različiti, oni imaju različite aspiracije, potrebe i pokretače, što zahtijeva i raznoliku osnovicu motiviranja. Jednima su važniji materijalni dobici, plate i nagrade, dok drugi veći značaj pridaju nematerijalnim oblicima nagrađivanja, uslovima rada, priznanjima, mogućnosti učešća u odlučivanju i rješavanju problema i sl. Izgradnja učinkovitog sistema nagrađivanja uključuje specifična rješenja, kao kombinaciju materijalnih i nematerijalnih nagrada, prilagođena potrebama zaposlenih, kulturi organizacije i sredini u kojoj organizacija posluje.

POJAM I ZNAČAJ MOTIVACIJE

Pitanje motivacije se odnosi na utvrđivanje faktora i razloga koji usmjeravaju ljudsko ponašanje. Motivacijom se nastoji uticati na ponašanje zaposlenih, potaknuti ih na što veće zalaganje u obavljanju svojih radnih zadataka. Motivacija odgovara na pitanje zašto se neko ponaša na određeni način, zbog čega se pojedini zaposleni više zalažu, predanije rade i postižu veću radnu uspješnost u odnosu na druge. Razumijevanje motivacije i ponašanja zaposlenih omogućava menadžerima adekvatno planiranje akcija za usmjeravanje ponašanja zaposlenih ka ostvarenju željenog cilja organizacije.

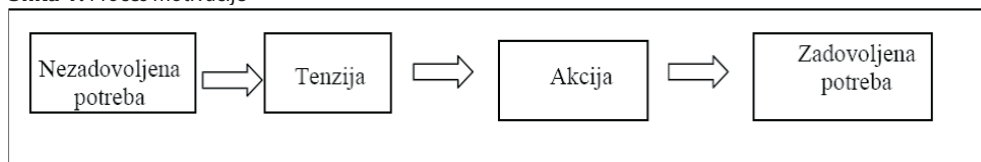
Postoje različite definicije i pristupi motivaciji. Motivacija se definiše kao proces pokretanja aktivnosti čovjeka, njenog usmjeravanja na određene objekte i regulisanja aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva. Motivacija je psihološka karakteristika ljudi, koja utiče na stepen predanosti pojedinca u obavljanju određenog posla. Motivacija se sastoji od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u željenom pravcu [Jelić, 2005: 326]. Pokretačke snage koje izazivaju aktivnosti čovjeka, koje usmjeravaju i upravljaju njome nazivaju se motivima [Rot, 1972: 213]. Motivi se definišu kao poticajni razlozi ili pobude za neko djelovanje. To mogu biti organski ili psihološki faktori koji pokreću ljude na određeno ponašanje, a u svrhu postizanja određenih ciljeva. Motivacija je sve ono što pokreće ljude na određeno ponašanje. Ona utiče na stepen predanosti pojedinca u obavljanju određenog posla. U preduzeću, motivisati znači pronaći one faktore koji podstiču

ljude da rade svoj posao na najbolji mogući način. Njome se nastoji izazivati i usmjeriti ljudsko ponašanje u željenom pravcu. Motivacija utiče na poboljšanje efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvaliteta života u organizaciji, kao i jačanje konkurentnosti preduzeća. Uspješno poslovanje preduzeća zavisi od efikasnosti rada svih zaposlenih i zahtijeva kontinuirano poboljšanje zalaganja i motivisanosti ljudi na svim nivoima. Motivisani zaposleni su produktivni, efikasni i posvećeni poslu. Stoga je motivacija zaposlenih i izgradnja kvalitetnog motivacionog sistema jedna od ključnih funkcija menadžera. Zadatak menadžera je da kroz shvatanje složenosti ljudske prirode, u zavisnosti od specifičnih okolnosti, izaberu i primjenjuju odgovarajuće motivacione strategije koje će obezbijediti poželjno ponašanje zaposlenih i ostvarivanje, kako njihovih sopstvenih, tako i postavljenih ciljeva i zadataka organizacije. Da bi u tome uspjeli oni moraju poznavati prirodu i značaj motivacije, poznavati i primjenjivati odgovarajuće tehnike motivacije, procjenjivati efekte motivacije i biti uzor ponašanja u organizaciji svim zaposlenima.

Proces motivacije

Motivacija zaposlenih se može posmatrati kao proces putem kojeg se zadovoljavaju uočene potrebe zaposlenih. U osnovi motivacija zaposlenih predstavlja proces pokretanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju. Taj proces čine odnosi potreba, pokreta i nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostatka ili psihološkog, odnosno, fiziološkog debalansa. Taj nedostatak stvara određenu tenziju koju pojedinac nastoji da otkloni. Pokret predstavlja akciju koju čovjek preduzima da bi otklonio nedostatak, dok nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti i neutralisati tenzija.

Slika 1. Proces motivacije



Izvor: www.ekof.bg.ac.rs (17.02.2011.)

Vidljivo je da riječ je o izrazito kompleksnom procesu koji se temelji na različitim ljudskim potrebama, preferencijama i vrijednostima. Na menadžerima je da otkriju te potrebe i vrijednosti, odnosno da pronađu faktore motivacije kojima se aktiviraju i podstiču zaposleni da obave predviđene poslove na svojim radnim mjestima.

Faktori motivacije za rad

Brojni su faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih. Ljudi imaju različite težnje i potrebe. Oni istu potrebu mogu zadovoljiti na više različitih načina. Na primjenu istog motivatora svaki od njih može različito da reaguje. Stoga je za uspješno upravljanje menadžera od izuzetne važnosti da poznaju sve motivatore koje mogu koristiti i koji im stoje na raspolaganju, kao i da ih znaju na odgovarajući način primijeniti. Treba znati odrediti koji motivator, u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal.

Postoje različiti pristupi klasifikaciji motivatora. Sam broj motivatora, usljed uticaja i promjena u okruženju, promjena u sistemu vrijednosti, društveno-ekonomskog razvoja, stalno se povećava. Najčešće se faktori motivacije grupišu u tri osnovne skupine, to su motivatori koji se odnose na:

- individualne karakteristike ličnosti,
- karakteristike posla i
- karakteristike radne situacije.

Individualne osobine obuhvataju percepcije, vrijednosti, stavove, potrebe, aspiracije i preferencije pojedinaca. To su unutrašnji faktori koji oblikuju ličnost, formiraju njene težnje i očekivanja i pokreću ju na njihovo ostvarenje. Pod karakteristikama posla podrazumijevaju se vještine koje posao zahtijeva, složenost rada, odgovornost, zanimljivost, autonomija, povratne informacije o rezultatima rada. Što je posao više privlačan za zaposlenog, što zaposleni ima veću autonomiju u izvršenju radnih zadatakaviše će težiti njihovom ostvarenju. Izazovan, dovoljno kompleksan, ali ipak realno ostvariv radni zadatak motivirajuće djeluje na zaposlene. U skupinu karakteristika radne situacije spadaju neposredna radna okolina, radna klima, menadžeri, stil vođenja i radni uslovi, te organizacijska praksa koja uključuje politiku nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijsku kulturu i klimu. Na radnu klimu najviše mogu da utiču menadžeri, njihov stil upravljanja, te od njih u najvećoj mjeri zavise i ostale karakteristike radne sredine. Na navedene tri grupe faktora motivacije, neki autori dodaju i četvrtu grupu faktora iz šire društvene okoline. Čine ju brojne komponente kao što su sistem vrijednosti, opšti materijalni standardi, razvijenost društveno-ekonomskog sistema, kultura i sl.

Izbor strategija motivacije zahtjeva izniman napor i odgovornost menadžera. Individualna motivacija kao psihološka karakteristika zaposlenih je izrazito dinamična kategorija, podložna stalnim izmjenama. Tokom vremena pojedine osobine ličnosti se mijenjaju i razvijaju. Mijenja se uticaj i komponente kako internog, tako i eksternog okruženja. Iz navedenog se da primijetiti da izbor odgovarajućih tehnika motivacije u cilju postizanja željenog ponašanja zaposlenih predstavlja veoma

kompleksan posao koji zahtijeva fleksibilan pristup i specifična znanja i sposobnost menadžera.

Oblici motivacije

Za obavljanje određenih poslova, motivacija proizilazi iz samog uživanja u obavljanju tih aktivnosti, odnosno, na neke aktivnosti, ljudi su podstaknuti unutrašnjom ili intrinzičnom motivacijom. U nekim drugim situacijama motivacija za obavljanje pojedinih aktivnosti može da se nalazi u vanjskim podsticajima (plati, socijalnom statusu i sl). U ovom slučaju ljudi su podstaknuti vanjskom ili ekstrinzičnom motivacijom.

Intrinzična je takva motivacija kod koje je potreba nastala iz unutrašnjih pobuda, i čije zadovoljstvo proizilazi iz same te aktivnosti, bez namjere da se dobije neka vanjska nagrada. To je prirodna motivacija koja nastaje iz želje za upuštanjem u neku aktivnost, zato što se u njoj uživa, a ne kao rezultat nekih vanjskih pokretača. Ona predstavlja sve ono što osobu iznutra navodi na obavljanje određene aktivnosti. Ovdje nema potrebe za nametnutom motivacijom. Da bi se zaposleni pokrenuli na izvršenje posla, nije potrebno uticati nekim eksternim stimulansima, zbog toga što se obavljanje posla javlja zbog samog posla i uživanja u njemu. Intrinzična motivacija je uslovljena tendencijom pojedinca za iskorištavanjem vlastitih sposobnosti i talenata, za istraživanjem, traganjem za izazovima i realizacijom svih svojih potencijala. Podstaknutost za realizaciju određenog zadatka proizilazi iz uživanja u obavljanju aktivnosti, jer se smatra zanimljivom ili njenog specifičnog značenja koje ona ima za pojedinca. To može biti bilo koja aktivnost koja pruža osjećaj zadovoljstva, uključujući i aktivnosti koje ne predviđaju nikakvu nagradu, koje su time što se obavljaju nagrađujuće same po sebi. U njihovoj osnovi nalaze se različite potrebe, interesi, sklonosti i sposobnosti, stavovi i uvjerenja pojedinaca. Nastaju kao rezultat određenih karakteristika osobe (karaktera, intuicije, potrebe za postignućem, hrabrošću, snagom i ego) i uticaja okoline. Ne postoji čovjek koji je isključivo intrinzično motivisan za svoj posao i zadatke koje obavlja. Stoga potpuno razumijevanje različitosti i uticaja motiva na zaposlene zahtijeva i objašnjenje uticaja vanjskih faktora.

Za razliku od intrinzične, ekstrinzična motivacija nastaje kao rezultat uticaja vanjskih faktora. Nije uslovljena unutrašnjim pobudama, nego je izazvana faktorima izvan osobe: nagrade, pohvale, poboljšanje uslova rada, različite beneficije i dr. Obuhvata sve ono što izvana navodi osobu na određenu aktivnost i utiče na njen smjer, intenzitet i trajanje. U funkciji je zadovoljenja indirektnih potreba. Odnosi se na izvođenje određene aktivnosti u svrhu postizanja nekog povoljnog ishoda. To je motivacija vanjskim poticajima, kod koje su aktivnosti zapravo sredstvo za

postizanje drugog cilja čije ostvarenje pruža osjećaj satisfakcije i zadovoljstva. Kao rezultat ekstrinzične motivacije želja za upuštanjem u neku aktivnost nastaje zbog nagrade. Ako nema nagrade, nema ni aktivnosti. Podrazumijeva obavljanje određene aktivnosti radi dobijanja veće zarade, ili rad na određenom radnom mjestu jer pruža određeni društveni status. Vanjska motivacija ima veliku ulogu u podsticanju zaposlenih na ostvarenje ciljeva organizacije. Naročito je bitna kod jednostavnih poslova jer vanjska nagrada predstavlja mnogo adekvatniji motivator pobuđivanja nego intrinzična motivacija. Faktori ekstrinzične motivacije služe kao sekundarni potkrepljivač kojima se već postojeće ponašanje još više stimulira. Ipak iako uticaj vanjskih faktora: nagrade, veliki bonusi, putovanja i slične nagrade mogu da pokrenu ljude na ostvarenje ciljeva, urođeni motivatori, tj. intrinzična motivacija, će voditi boljim dugoročnijim performansama i većoj satisfakciji zaposlenih poslom koji obavljaju. Intrinzično motivisane osobe imaju više interesa, uzbuđenije su i imaju više samopouzdanja, što rezultira u većoj produktivnosti, istrajnosti, kao i većoj želji za ostvaranjem postavljenog cilja. Što je posao kompleksniji i raznolikiji, to traži više intrinzično motivisane radnike. Oni su uspješniji u izvršenju svojih poslova, jer oni vole to što rade.

NEMATERIJALNE NAGRADE

Nagrađivanje se smatra jednom od najtežih oblasti upravljanja ljudskim resursima. Obuhvata sva plaćanja zaposlenim za njihov doprinos i rad u organizaciji. Njime je potrebno uskladiti i obezbijediti ostvarenje različitih individualnih potreba zaposlenih i utvrđenih ciljeva organizacije. Pravilno utvrđen sistem nagrađivanja će voditi većoj produktivnosti zaposlenih i uspješnijim rezultatima organizacije. Za zaposlene pravedan sistem nagrađivanja pruža veću motivaciju i snažniji podsticaj u izvršenju preuzetih obaveza i zadataka, dok za organizaciju to znači mogućnost da se privuku i zadrže ljudi odgovarajućih vještina i sposobnosti. Sistem nagrađivanja sastoji se iz materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Materijalne kompenzacije obuhvaćene su sistemom zarada. Sistem zarada obuhvata svematerijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamjenu za uloženi rad [Bogićević, Milikić 2006:268]. Obuhvataju direktne finansijske isplate u vidu plata, stimulacija, podsticaja i bonusa, i indirektno materijalne isplate, koje se javljaju u vidu beneficija, kao što su: godišnji odmori, zdravstveno i penziono osiguranje, životno osiguranje i sl. Nematerijalne nagrade kao strategije motivacije predstavljaju pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane za novac ili druge oblike materijalnih kompenzacija. Odnose se na zadovoljenje potreba višeg reda, kao što su potrebe za uvažavanjem i poštovanjem, statusom, autonomijom, potvrđivanjem i razvojem ličnih sposobnosti i potencijala i dr. Riječ je

o nefinansijskim oblicima nagrađivanja kojima se kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada poboljšava moral i motiviše pozitivno ponašanje zaposlenih. U cilju zadovoljenja raznolikih potreba zaposlenih savremene organizacije koriste različite nematerijalne strategije motivacije. Među najčešće korišćenim su: oblikovanje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenih u odlučivanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, različite vrste priznanja, povratne informacije o radu i dr.

Dizajniranje posla

Dizajniranje posla je važna strategija motivisanja kojom se kroz raznovrsne pristupe oblikovanju posla nastoji povećati satisfakcija zaposlenih. Ono obuhvata različite načine na koji se zadaci mogu kombinovati s ciljem da se posao učini zanimljivijim i izazovnijim. Njime se određuje koji poslovi i u kom obimu se obavljaju na određenom radnom mjestu, koja znanja i vještine su za to potrebna, kakvu odgovornost imaju zaposleni za njihovo obavljanje i kako se taj posao povezuje s drugim poslovima u organizaciji [Kulić, Vasić, 2007:354]. To je proces kojim se organizuje posao, planiraju i određuju radni zadaci, odnosno utvrđuje sadržaj posla i njegove funkcije.

Oblikovanje posla se razvijalo u različitim pravcima od kojih su se izdvojila dva najvažnija: specijalistički i motivacijski pristup. Nekoliko dekada povećavala se specijalizacija posla i standardizacija, zatim je ovaj trend usporio i nastupila je obrnuta faza. Specijalistički pristup je nastavak Taylorove filozofije efikasnosti rada. Zasniva se na visokoj podjeli rada i uskoj specijalizaciji. Specijalizacijom posla, posao se razbija u male, ponavljajuće, zadatke, od kojih je svaki dodijeljen jednom zaposlenom. Iako su ove ideje zasnovane na racionalnim osnovama s ciljem da povećaju efikasnost, rutina i specijalizacija posla, tokom perioda vode nezainteresovanosti zaposlenih prema poslu, apatiji, dosadi i opadanju motivacije.

Kako bi se prevazišli nedostaci prethodnog pristupa razvijeni su različiti metodi oblikovanja posla, od kojih su najčešće u upotrebi:

- rotacija posla,
- proširivanje posla i
- obogaćivanje posla.

Metodi proizilaze iz motivacijskog pristupa koji polazi od intenzivne motivacije koja je usmjerena na povećanje složenosti i raznolikosti zadataka. Oblikovanjem, posao nastoji da se učini zanimljivijim. Jednolične operacije se objedinjuju, poslovi

se zaokružuju i postaju cjeloviti. Zaposlenima se daje veća autonomija i odgovornost u izvršenju zadataka.

Rotacija posla je horizontalno širenje posla. Podrazumijeva periodične izmjene zadataka pomicanjem ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Sistematičnim pomjeranjem zaposlenih sa jednog posla na drugi povećava se raznolikost zadataka čime se razbija monotonija i dosada rutinskog posla. *Proširivanje posla* predstavlja proširivanje raspona posla povećanjem broja različitih zadataka koje pojedinac obavlja. Povećava se raznolikost posla kombinujući dva ili više zadataka, koji su prethodno bili razdvojeni, u jedan posao. To je horizontalna ekspanzija posla kojom se povećava opseg posla kroz povećanje broja zadataka. *Obogaćivanje posla* je vertikalno širenje posla povećanjem odgovornosti zaposlenih, slobode odlučivanja i sticanjem novih vještina. To je takvo redizajniranje posla koje povećava motivaciju kroz davanje zaposlenim više zadataka, kontrole i odgovornosti. Zaposleni imaju veću autonomiju i slobodu u izvršenju poslova. Dodjeljuju im se dužnosti koje su ranije pripadale menadžmentu. Na ovaj način omogućeno je zadovoljenje viših potreba zaposlenih. Pruža im se mogućnost primjene sposobnosti i znanja u radu i podstiče njihov daljni razvoj. Obogaćivanje posla izmjena sadržaja posla kroz izgradnju motivacionih faktora kao što su odgovornost, dostignuće, priznanje i lični rast i razvoj, vodi pozitivnim stavovima i većem zadovoljstvu zaposlenih. U dizajniranju poslova organizacije menadžeri treba da se vode tim da posao treba imati važnost i smisao za onoga ko ga obavlja. Zanimljiviji i ispunjeniji posao vodit će većem zadovoljstvu zaposlenih poslom i boljim i kvalitetnijim radnim rezultatima.

Fleksibilni oblici radnog vremena

Jedna od mogućih strategija motivacije, koja se naročito pokazala efikasnom, vezana je za fleksibilne rasporede rada. Odnosi se na upotrebu različitih metoda i tehnika planiranja i organizacije radnog vremena. Kako bi se povećala motivacija zaposlenih, sve je češća upotreba atipičih i nestandardnih oblika organizacije i rasporeda rada. Cilj je da se kroz korištenje različitih varijanti radnog vremena u što većoj mjeri usklade privatni život i radne obaveze zaposlenih. Među brojnim oblicima fleksibilnog rasporeda rada, najčešće se koriste:

- fleksibilno radno vrijeme,
- dijeljenje posla,
- zbijena radna sedmica,
- rad na daljinu.

Fleksibilno radno vrijeme podrazumijeva varijabilan radni raspored. Fleksibilno

radno vrijeme (*engl. flexitime*) predstavlja raspored u kojem se od zaposlenih traži da rade određen broj sati sedmično ali su slobodni da izaberu vrijeme početka i završetka rada u skladu sa pravilima organizacije. Postoji centralno vrijeme, približno oko 50% ukupnog radnog vremena, kada se očekuje da svi zaposleni budu na radnom mjestu, dok je ostatak radnog vremena fleksibilan. Odnosi se na razdoblje kada zaposleni može, ali nije obavezan, da bude na poslu. Radnici imaju mogućnost da sami izaberu vrijeme pauze, kao i vrijeme početka i završetka rada.

Da bi program fleksibilnog radnog vremena funkcionisao, neophodno je [Kulić, Vasić, 2007:365]:

- pripremiti, informisati i obučiti zaposlene o problemima, prednostima i načinu ponašanja;
- odrediti obavezno vrijeme u kojem svi moraju biti na poslu;
- postaviti jasne i specifične radne ciljeve za svakog pojedinca, utvrditi kriterijume radne uspješnosti i pratiti rezultate;
- prebaciti odgovornost za rezultate i timski rad na zaposlene i obezbijediti samokontrolu;
- uspostaviti odnose povjerenja i samokontrole.

Fleksibilno radno vrijeme utiče na povećan moral radnika. Povećava se produktivnost rada i opšte zadovoljstvo radnika. Ovaj oblik vodi boljoj organizaciji radnog vremena, smanjuju se kašnjenja i izostanci sa posla. Zaposleni imaju veću mogućnost da usklade obaveze na poslu sa privatnim životom. Smanjuje se preopterećenje poslom zaposlenih, dozvoljava im se da rade kada se osjećaju najodmornije. Povećava se osjećaj lične kontrole kod zaposlenih nad radnim okruženjem.

Najveći nedostatak fleksibilnog radnog vremena je da se ne može primijeniti na svako radno mjesto. Uglavnom je primjenjivo za stručne, menadžerske i službeničke poslove. Kao nedostatak se navodi i moguća zloupotreba radnog vremena od strane zaposlenih. Moguće je da u određenom vremenu ne bude dovoljno prisutno zaposlenih. Problemi se javljaju i u vezi sa obavljanjem nadzora i kontrole radnika. Povećava se kompleksnost i troškovi evidentiranja prisutnosti zaposlenih. I pored navedenih nedostataka fleksibilno radno vrijeme postaje imperativ modernih organizacija, na što ukazuju i podaci da u SAD više od četvrtine zaposlenih sa punim radnim vremenom, koristi fleksibilne rasporede rada. Istraživanja u Evropskoj Uniji, o primjeni fleksibilnog radnog vremena, pokazuje da postoje velike razlike, među državama članicama, na tom području. Fleksibilno radno vrijeme raširenije je u sjevernoj i zapadnoj Evropi, dok u novim državama članicama iz istočne Evrope dominira tradicionalno radno vrijeme od 40 sati sedmično. Najdalje u tome otišle

su Danska, Švedska, Njemačka, Finska i Norveška gdje više od polovine zaposlenih koristi neki oblik fleksibilnosti u svom radnom vremenu.

Dijeljenje posla podrazumijeva da dvije ili više osoba dijele između sebe 40 časovnu radnu sedmicu. Jedan posao koji zahtijeva puno radno vrijeme odrađuju dva ili više zaposlenih, koji rade skraćeno radno vrijeme. Ovo je veoma pogodan oblik organizovanja radnog vremena za zaposlene roditelje koji ne žele da rade puno radno vrijeme.

Zbijena radna sedmica je oblik fleksibilnog radnog vremena po kome se sedmični posao obavlja za manje od pet dana. Podrazumijeva skraćenu radnu sedmicu sa manje radnih dana, ali sa produženim radnim danom. Zaposleni odrađuju punu, 40-časovnu radnu sedmicu, za manje od pet dana. To npr. može biti da se dnevo radi 10h, ali samo četiri dana u sedmici. Ovakav oblik radnog vremena podrazumijeva produžavanje radnog vremena bez dodatnih troškova vezanih za prekovremeni rad. Zaposleni su motivisani na ovakav način organizacije radnog vremena s obzirom da se povećava broj slobodnih dana u sedmici. Nedostaci ovog oblika fleksibilnog radnog vremena se ogledaju u tome što produženo radno vrijeme može dovesti do pretjeranog umaranja zaposlenih i smanjenja koncentracije na radnom mjestu, što može povećati greške pri radu i uticati na smanjenje sigurnosti na radu.

Rad na daljinu (engl. telework) podrazumijeva da zaposleni obavljaju posao izvan ureda, odnosno da rade kod kuće. To je fleksibilni oblik radnog mjesta koji dozvoljava da se, uz pomoć Interneta i savremene informacione tehnologije, cijeli ili barem dio radnih sati odradi kod kuće. Ovakav oblik rada rezultira u povećanju produktivnosti usljed smanjenja ometanja u radu. Dolazi do povećanja zadovoljstva zaposlenih jer imaju slobodu u obavljanju posla bez stalnog nadzora i kontrole nadređenih. Kao nedostatak ovakvog načina rada navodi se da se zaposleni osjećaju izolovano od prijatelja, nedostaju im socijalni kontakti, opada im samokontrola i disciplina u radu. Rad na daljinu je pogodan za obavljanje zadataka rutinske obrade podataka, mobilne djelatnosti, kao i poslove koji se temelje na znanju.

Korištenje fleksibilnog rasporeda rada vodi povećanju produktivnosti i zadovoljstva poslom. Zaposleni imaju mnogo veću kontrolu nad radnim satima i u stanju su da bolje organizuju svoj posao.

Participacija zaposlenih u odlučivanju

Participacija zaposlenih u odlučivanju i rješavanju problema je menadžment kon-

cept koji se odlikuje velikim motivacionim potencijalom. Uvažavanje ideja zaposlenih i njihovo uključivanje u proces donošenja odluka je ključno za uspjeh i razvoj moderne organizacije. Participacija pozitivno djeluje na motivaciju i moral zaposlenih, daje im osjećaj da aktivno učestvuju i doprinose uspjehu preduzeća. Zaposleni se ohrabruju da donose odluke i rješavaju probleme. Pruža im se mogućnost da predlažu nove ideje i konstruktivna rješenja problema, delegira se dio odgovornosti i ovlašćenja na njih, pokazuje im se, da organizacija u njih ima povjerenje. Mogućnost participiranja im zapravo pruža mogućnost isticanja i sam osjećaj da menadžment sluša njihove ideje pozitivno djeluje na motivaciju.

Oblici participiranja zaposlenih

Program participativnog menadžmenta podrazumijeva uključivanje zaposlenih u razna područja posla. Najčešće se javlja kao participiranje:

- u postavljanju ciljeva,
- donošenju odluka,
- rješavanju problema i
- uvođenju i oblikovanju promjena.

Uključivanje zaposlenih u *postavljanje ciljeva* ima snažno motivaciono dejstvo. Podrazumijeva da je svaki zaposleni aktivno uključen i pomaže u postavljanju organizacionih ciljeva. Ovo vodi i većem zalaganju zaposlenih u njihovom ostvarenju, jer su više zainteresovani za ostvarenje ciljeva u čijem su donošenju sami učestvovali. Participiranje zaposlenih u *procesu donošenja odluka* uključuje zaposlene koji kao neposredni izvršioци posla posjeduju više znanja o konkretnim problemima u odnosu na menadžere. Njihovim uključivanjem u proces odlučivanja značajno se skraćuje vrijeme donošenja i povećava kvalitet donesenih odluka. Participiranje u *rješavanju problema* znači da svi zaposleni imaju odgovornost i autoritet da participiraju u odlučivanju i rješavanju problema na njihovom nivou. Menadžeri su prepoznali da mnogi problemi u ostvarenju organizacionih ciljeva veoma uspješno mogu biti identifikovani i riješeni od strane zaposlenih. Participacija može uključivati učešće zaposlenih u *oblikovanju organizacionih promjena*, kao što je na primjer utvrđivanje poslovne politike organizacije. To je naročito korisno, jer otpor zaposlenih prema promjenama najlakše se savladava, ukoliko se oni sami uključe u njihovo kreiranje. Pored toga što se smatra dobrim poslovnim potezom, istraživanja pokazuju da je participacija zaposlenih u odlučivanju najefikasniji i najjeftiniji način motivisanja zaposlenih. Pored pozitivnog dejstva na motivaciju, rezultati njezine primjene očituju se u: poboljšanju kvaliteta odluka, povećanju ukupne organizacione uspješnosti, povećanju lojalnosti zaposlenih i identifikacije s organizacijom i njenim ciljevima.

Participacija zaposlenih, kao menadžment sredstvo, nije primjerena za sve organizacije, kao ni za sve organizacione nivoe. Ne mogu svi zaposleni biti uključeni u donošenje svih odluka. Da bi participirali na bilo koji način, zaposleni moraju imati određena znanja, vještine i sposobnosti. Za uspjeh participacije potrebno je zaposlenom dati određenu autonomiju i kontrolu nad aktivnostima koje obavlja. Organizacija treba da kreira okruženje i razvija takvu organizacionu klimu i kulturu koja podržava uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka, postavljanja ciljeva i kreiranja promjena.

Delegiranje ovlašćenja

Delegiranje ovlašćenja (*engl. empowerment*) spada u novije strategije podsticanja motivacije zaposlenih. Odnosi se na davanje ovlaštenja i autoriteta zaposlenom za samostalno obavljanje određenih poslova. Delegiranje omogućava stvaranje organizacionih pretpostavki za efektivno i efikasno obavljanje svih poslova, odnosno zadataka koje je neophodno obaviti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Delegiranje je aktivnost putem koje menadžeri prenose na saradnike određene zadatke, ovlašćenja i odgovornost za njihovo obavljanje [Lončarević 2007:140]. Predstavlja najviši nivo participacije i integracije zaposlenih u odlučivanje o pitanjima poslovanja i razvoja, podjeli moći i odgovornosti s menadžmentom. Delegiranje ovlašćenja je strategija koja omogućava zaposlenim da na automan način odlučuju o svom poslu. Pomaže zaposlenim da poduzimaju akcije, ali i da preuzmu odgovornost za ostvarene rezultate, podstiče ih na ulaganje dodatne energije i veću predanost u radu, omogućavajući im da maksimalno afirmiraju svoje znanje i kreativnost. Ovaj oblik participacije pretpostavlja delegiranje moći, odgovornosti i kontrole na zaposlene koji imaju odgovarajuće znanje i sposobnosti. To ne znači da menadžment više nije odgovoran za upravljanje organizacijom i ostvarene rezultate, već je riječ o prenošenju dijela ovlašćenja na zaposlene. Delegiranje ovlašćenja se posmatra se kao jedan od kritičnih faktora uspjeha preduzeća. Kada ima određene ovlasti u organizaciji zaposleni će biti lojalniji, produktivniji i predaniji u obavljanju posla. Zato, za postizanje veće motivisanosti zaposlenih neizostavno je investiranje u značajan stepen delegiranja ovlašćenja i autoriteta donošenja odluka.

Povratne informacije o radu

Povratne informacije o radu (*engl. feedback*) odnose se na saznanje zaposlenih o tome kako obavljaju svoje radne zadatke. Povratna informacija je neophodan uslov za uspješno ostvarenje ciljeva. Pruža informacije zaposlenim o posljedicama njihovog rada i ponašanja. Na osnovu njih zaposleni mogu da vide da li su rezultati

njihovog rada u skladu sa očekivanim, bolji ili lošiji od njih. Pružanje povratnih informacija o ostvarenom učinku ima za posljedicu veću motivaciju i zalaganje zaposlenih u radnom procesu. Njima se poboljšava komunikaciju između menadžera i zaposlenih. Ako zaposleni ne dobiva povratne informacije o obavljenom poslu, on neće biti siguran da li posao radi dobro, treba li tako da nastavi, ili je možda potrebno nešto promijeniti. To može smanjiti njegovo samopouzdanje i demotivirati ga za posao. Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija: povećava motivaciju, podstiče samopouzdanje, omogućava profesionalni razvoj, pojašnjava očekivanja i standarde uspješnosti, ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja, vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, pruža podršku i pomoć saradnicima, poučava o tome kako treba raditi i govori o tome da se rad prati i cijeni [Poljić, 2009: 517].

Povratne informacije mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivan *feedback* se odnosi na pohvale zaposlenih za dobro obavljenu posao. Uključuje priznanje i pohvaljivanje zaposlenih za određeno ponašanje i dostignuće koje je iznad očekivanja. Pohvale podižu samopouzdanje i pokazuju da se prati i cijeni rad zaposlenih. Pozitivne povratne informacije vode poboljšanju kvaliteta rada, povećanju odgovornosti zaposlenih i poboljšanju klime radnog okruženja. One su veoma moćno motivaciono sredstvo. Menadžeri su ponekada veoma brzi u isticanju grešaka zaposlenih, dok odavanje priznanja za dobro urađeni posao veoma često izostane. Odavanje priznanja svim, ne samo velikim uspjesima, će pokazati zaposlenima koliko se cijeni njihov uloženi trud.

U procesu davanja povratnih informacija o radu veoma je važno obuhvatiti i negativne informacije. Iako menadžeri treba da budu oprezni u davanju negativnih povratnih informacija, jer zaposleni mogu različito da reaguju na njih, to ne znači da ih treba izostaviti. Negativne informacije se odnose na uložene napore i ponašanje zaposlenih koje treba poboljšati. Zbog nedostatka povratnih informacija o rezultatima rada ponašanje koje je bilo disfunkcionalno za organizaciju, vremenom može da se pojača. Zaposleni će iznova ponavljati ponašanje, jer su ubijedjeni, da je način na koji obavljaju posao ispravan. Ako osoba čini pogreške, potrebno ju je upozoriti na to, ukazati joj na propuste i nedostatke. Davanjem povratnih informacija, čak i ako su u korektivnoj formi, u obliku savjeta i konstruktivnih prijedloga za prevazilaženje problema će pozitivno uticati na zaposlene. Njime menadžer pokazuje da mu je stalo da se posao dobro obavi i da zaposlenom želi u tome pomoći. Deskriptivna objašnjenja, koja će pomoći zaposlenima da bolje razumiju problem i pronađu način na koji da ga riješe, voditi će poboljšanju i pravilnom usmjeravanju ponašanja zaposlenih. Važno je zaposlenim pružiti mogućnost da iznesu svoja mišljenja i stavove o datom problemu. Cilj je da se

kroz zajedničke napore pronadu rješena i korektivne akcije koje će voditi poboljšanju performansi, organizacionom i personalnom razvoju. Regularna razmjena informacija omogućava zaposlenim da cjelovito sagledaju ponašanje i da procijene da li dobro obavljaju posao, ili je možda potrebno nešto promijeniti. Povratne informacije, bilo da su pozitivne ili negativne, će voditi poboljšanju odnosa i povjerenja među zaposlenim, kao i povećanju motivacije.

Priznavanje uspjeha

Priznavanje uspjeha je jednostavna i veoma moćna tehnika motivacije zaposlenih. Cilj priznanja je pohvaliti dobro urađeni posao zaposlenog i pokazati da se njegov rad prati i cijeni. Priznanja mogu biti u vidu finansijskog nagrađivanja ili u formi pohvala, ohrabriranja i drugih oblika nematerijalnih priznanja. Uspješne organizacije razvijaju i primjenjuju različite oblike priznavanja uspjeha i postignuća zaposlenih. Oni mogu biti u vidu formalnih programa priznanja, koji podrazumijevaju utvrđene kriterije za postizanje ciljeva koji vode dodjeli nagrade, pohvale ili priznanja. Ili, mogu biti u obliku neformalnih programa, koji su procesno orjentisani i nisu toliko fokusirani na nagrade, koliko na promjenu ponašanja zaposlenih. To su obično različite forme netroškavnog priznanja uspjeha.

Efektivan sistem priznanja podrazumijeva da se kreiraju ciljevi i planovi priznanja. Mnoge organizacije nemaju jasno definisane pristupe programu priznanja. Ljudi ne znaju koje ponašanje rezultira priznanjem. Zaposleni moraju biti upoznati sa tim koje ponašanje se nagrađuje i pohvaljuje. Potrebni su transparentni i jasno utvrđeni kriteriji koji uključuju aktivnosti, ponašanja i dostignuća koja doprinose uspjehu organizacije. Pravičnost, jasnoća i dosljednost su važni za priznanje. Ljudi treba da vide, da svaka osoba sa istim ili sličnim doprinosima, ima jednaku vjerovatnoću da dobiju priznanje. Nejasni kriteriji i selektivno biranje zaposlenih, bazirano na subjektivnim procjenama menadžera, će voditi nezadovoljstvu zaposlenih. Ako ljudi prepoznaju da će dobro odrađeni posao i postignuti rezultati voditi nekom od oblika priznanja, željene akcije i ponašanje će se i ponavljati.

Menadžerima stoje na raspolaganju razni oblici priznanja, koja ne vode nužno znatnom povećanju troškova. To mogu biti priznanja u vidu javne pohvale ili zahvalnice u pisanoj formi, zatim razne vrste poklona, nagradnih ručkova ili manje novčane nagrade. Treba voditi računa o tome da svi zaposleni neće jednako cijiniti isti oblik priznanja. Dok će jedni preferirati novčanu nagradu, drugi će se više obradovati javnim pohvalama i priznanjima. Isto tako, neki ljudi vole nasumična priznanja ili ona koja sadrže elemente iznenađenja. Odavanje priznanja zaposlenima za njihove uložene napore i ostvarene

rezultate ima snažno motivaciono dejstvo. Stoga, kad god je moguće, poželjno je, da menadžeri, za kvalitetno obavljanje posla, odaju neki od oblika priznanja zaposlenim.

ZAKLJUČAK

Uspješno poslovanje preduzeća u rastućo konkurentnom i neizvjesnom poslovnom okruženju zahtijeva visoko motivisane zaposlene. Motivisanost pokreće zaposlene na aktivnosti i daje im volju i entuzijazam za ostvarenje radnih zadataka. Motivisani zaposleni su produktivni, zadovoljni i posvećeni poslu. Koncipiranje i izgradnja sistema motivacije zahtijeva razumijevanje složenog mehanizma ponašanja pojedinaca. Ljudi su različiti, imaju različite želje i potrebe, motivisani su različitim stvarima. Zadatak menadžera je da kroz shvatanje složenosti ljudske prirode i faktora koji na nju djeluju, u zavisnosti od specifičnih okolnosti, izaberu i primjenjuju odgovarajuće motivacione strategije kojim će usmjeravati ponašanje zaposlenih ka što uspješnijem ostvarenju postavljenih ciljeva organizacije.

Sistem nagrađivanja zaposlenih je menadžment sredstvo koje se, pored ostalog, koristi i u cilju povećanja motivacije zaposlenih. Obuhvata različite strategije, politike i procedure nagrađivanja čiji je osnovni zadatak da kroz različite oblike nagrada uskladi ciljeve organizacije sa individualnim ciljevima njenih zaposlenih. Da bi djelovale motivirajuće, nagrade moraju da imaju smisao, da budu korisne i vrednovane od strane zaposlenih. Javljaju se u formi materijalnih i nematerijalnih nagrada. Materijalne nagrade su bitne, i one mogu zadovoljiti potrebe zaposlenih do određenog nivoa. Međutim, dugoročno posmatrano isključivo oslanjanje na materijalne nagrade neće voditi značajnijoj motivaciji zaposlenih. Potpuno zalaganje i posvećenost zaposlenih ostvarenju zadataka zahtijeva uključivanje i nematerijalnih nagrada. To su nagrade koje kroz različite forme pohvala, priznanja, oblike participacije, omogućavaju zadovoljenje razvojnih i potreba samoaktualizacije zaposlenih, i kao takve imaju dublji i veći uticaj na motivaciju zaposlenih. Stoga, efektivan sistem nagrađivanja u funkciji veće motivacije zaposlenih treba da predstavlja optimalnu kombinaciju finansijskih i nefinansijskih nagrada utvrđenih u odnosu na objektivno procijenjene doprinose zaposlenih ostvarenju ciljeva organizacije.

BIBLIOGRAFIJA

- Babić, M., Stavrić, B. (1999). *Menadžment, koncept i progres*. Beograd: Visoka poslovna škola.
- Bogićević, M., B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Jelić, M. (2005). *Menadžment poslovnog sistema*. Banja Luka: M Power.
- Kulić, Ž., Vasić, M. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Banja Luka: Zavod distrofičara.
- Lončarević, R. (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Poljić, M. (2009). *Menadžment ljudskih potencijala*. Brčko: Univerzitet u Istočnom Sarajevu i Ekonomski fakultet u Brčkom.
- Rot, N. (1972). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
www.ekof.bg.ac.rs

NON-MONETARY REWARDS AND THEIR INFLUENCE ON THE EMPLOYEES' MOTIVATION

Tatjana Vidaković²

Abstract: *When it comes to contemporary conditions, the success of an organisation depends much on the level of motivation of the organization's employees. Their productivity and dedication are directly related to how much the employees are motivated. An employee who is reliable and satisfied with his job is much more motivated to put all his effort in performing his duties more efficiently. Therefore, it is critically important for managements to research and determine the fields of motivation. People are different, and they have different needs, interests and wishes; each employee has his own set of motivating elements. To know them is to enable the managements to design an adequate reward system, through which the employees will be motivated and their behaviour directed towards a more successful realisation of both the organisation's goals and employees' respective goals. Since in our times the emphasis is being put more on the importance of having both the employees' needs for self-actualization and ego satisfied, this Elaborate is offering an explanation as to some of the basic strategies of non-monetary rewards. Non-monetary rewards as a strategy of motivation are the approach to the increased through satisfying their needs that are not related through money or other form of material compensations. They are the non-financial forms of*

2 Master of Economics, Slobomir P University, Faculty of economics and management, Doboj, e-mail: tvidakovic@hotmail.com

rewarding that through various forms of awarding and job evaluation, management style, job design and organization are used to provide desirable behaviour of employees.

Key words: *motivation of employees, human resources management, non-monetary rewards.*

JEL classification: *E 34, O 15*